



ЗА ПОДХОДА „ИНТЕЛИГЕНТНО УПРАВЛЕНИЕ НА РИСКА“

ABOUT THE INTELLIGENT RISK MANAGEMENT APPROACH

Даниела Йорданова
Daniela Yordanova

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
“St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo

Abstract: The aim of the report is to present the theoretical and practical aspects of the smart risk management approach. The methodology for intelligent risk management and its basic principles are presented. The steps that managers can take to establish sound risk management are outlined. The effective structure for risk management of the enterprise gives the opportunity to talk about a risky intelligent enterprise. It is at the heart of the smart risk management approach. This allows for risk optimization and scenario planning.

Keywords: intelligent management; approach; risk.

JEL: G32

ВЪВЕДЕНИЕ

Икономическите, технологичните и пазарните условия засягат ежедневно организациите. Въпреки че тези предизвикателства представляват риск за организациите, в действителност всяка промяна представлява възможност – за растеж, за иновации, за извеждане на организацията на следващо ниво.

Днес организациите трябва да съсредоточават усилията си за разработване на по-гъвкави, стратегии и планове за идентифициране, оценка и управление на риска. Управлението на риска е основен източник на конкурентно предимство. В основата на това е способността да управляват оперативния риск за постигане на дългосрочните си стратегически цели (Risk intelligence: harnessing 2014).

„Формулирането на целите става на организационно равнище и на равнище структурни подразделения. Между целите на организацията и целите на структурните подразделения е от значение да съществува обвързаност“ (Pencheva 2004, p. 135).

Подходът „Интелигентно управление на риска“ се изразява в анализ на риска, който позволява своевременно да се идентифицират и да се реагира на най-важните рискове на всички нива в предприятието. Целта е не само да се запази настоящата стойност, но и тя да се увеличи в дългосрочен план. Това може да се постигне чрез ефективно разпределяне на ресурси, стратегическа система за вземане на решения, изкуствен интелект и автоматизацията. Днес стратегическото вземане на решение включва анализ на различни възможности, присъщи на различните рискове, с които се сблъскват фирмите. Такива са модерните доставчици на софтуер за управление на риска,

които предлагат творчески и перспективни оценки в съответствие с предварително установени променливи критерии (McCaw 2019).

ИЗЛОЖЕНИЕ

Според П. Пенчев: „когато организацията е в състояние на дисбаланс и неравновесие, сътрудниците са в търсене на нова точка на равновесие, свързано с изменение на техните възгледи и действия. Положителните резултати ще дойдат вследствие на техните знания, умения и усилия“ (Penchev 2008, p. 13, 32).

За ефективно управление на риска ръководството на организацията се нуждае от практически подход. Това поражда три въпроса, които то трябва да зададе:

1. Управлява ли се рискът на ниво организация в момента?
2. Как може да се приведе в съответствие управлението на риска като методология с управлението му в организацията?
3. Как може да се насочи управлението на риска към ежедневните бизнес практики?

За да подкрепи организациите в постигането на тази цел, Deloitte разработва Risk Intelligence подход за анализ на риска. Този подход позволява своевременно да се идентифицират и да се реагира на най-важните рискове на всички нива. Той може да помогне на ръководството да отговори на посочените въпроси. *Първо*, интелигентното управление на риска признава необходимостта от различните възгледи на бизнес организациите и работи за установяване на тези възгледи и подходи. *Второ*, интелигентното управление на риска привежда рисковата стратегия на организацията към нейната бизнес стратегия. Това дава възможност на ръководството да гледа на риска не само от традиционната гледна точка на предотвратяване на загуби, но и чрез обектив за създаване на стойност. *Трето*, за ефективното справяне с риска управлението му трябва да бъде интегрирано в ежедневните бизнес практики. Това изисква създаване, идентифициране, наблюдение и комуникация за риска на оперативно ниво, както и даване на правилна информация, свързана с него (Vitters 2019).

Методологията за интелигентно управление на риска се основава на девет основни принципа (Risk intelligent enterprise 2014):

1. Общо определение на риска. То се отнася както към запазването на стойността, така и към нейното създаване. Използва се последователно в цялата организация.
2. Обща рамка за риск, подкрепена от подходящи стандарти в цялата организация за управление на рисковете.
3. Ключови роли, отговорности и авторитет, свързани с управлението на риска, които са ясно дефинирани в организацията.
4. Обща инфраструктура за управление на риска за подпомагане на звената и функциите при изпълнение на отговорностите.
5. Прозрачност и видимост в практиките на организацията за управление на риска.
6. Отговорност за проектиране, прилагане и поддържане на ефективна програма за риск в организацията.
7. Създаване на рамка за риск от ръководството за осъществяване на дейностите.
8. Функции като финанси, правни, данъчни, информационни технологии, човешки ресурси, са свързани с рисковата програма на организацията и имат въздействие върху организациите.
9. Функции, като вътрешен одит, управление на риска и съответствие, предоставят обективна увереност, наблюдение и докладване за ефективността на риска на организацията в програмата на ръководните органи.

Всяка организация трябва да разработи собствен подход към рисковете на своята дейност. Съществуват основни стъпки, които ръководителите могат да предприемат, за да установят стабилно управление на риска. Препоръчват се следните (Vitters 2019):

1. *Идентифициране на всички рискове и разработване на цялостен поглед върху организацията.* Интелигентното управление на риска започва с идентифициране и оценка на всички рискове за организацията. Това дава възможност на ръководството да разбере общото състояние.

Този процес помага да се идентифицират взаимовръзките между рисковете и начините, по които те могат да се разрастват. Например операционните рискове могат да генерират финансови рискове, които, от своя страна, могат да генерират репутационни рискове.

2. *Определяне на роли и отговорности, свързани с риска.* На практика всяка работна дейност има рискове, свързани с нея. Трите линии на защитния модел за управление на риска могат да бъдат полезни. В този модел първата линия на защита е бизнесът, който управлява рисковете. Втората линия на защита поддържа функциите по спазване, правно управление и управление на риска. Тя спомага на първата защитна линия да определя стандартите, да възприема водещи практики, да свързва бизнес лидери и да разработва подходящи инструменти и механизми. Третата защитна линия е вътрешният одит. Той дава увереност, че рисковете са идентифицирани. Ясно определените роли и отговорности са от съществено значение за управление на риска.

3. *Разработване на инфраструктура за управление на риска.* Инфраструктурата за управление на риска включва политики, процедури и практики за надзор на риска, както и инструментите, с които се извършват. Например управлението на риска зависи от подходящи и навременни данни за риска. Те трябва да бъдат съобщавани на точните хора в точния момент и по правилните начини, за да могат да се вземат информирани решения за риска. Правилната култура на управление на риска в организацията, както и съобщенията и разговорите, се счита за част от тази инфраструктура.

4. *Осигуряване на правилните ресурси.* От една страна, организациите се нуждаят от подходящи хора, процеси и технологии, за да внедрят и поддържат инфраструктура за управление на риска. От друга страна, хората се нуждаят от опит, за да управляват рисковете в рамките на своите работни функции. Процесите за управление на риска трябва да бъдат интегрирани в оперативните процеси. Това изисква поддържащи технологии, които дават възможност на хората да идентифицират, наблюдават, анализират и управляват рисковете. Ръководители са тези, които осигуряват бюджет и други ресурси, за да може организацията да ги изпълни.

5. *Поемане на правилните рискове.* Доброто управление на риска се установява, когато организацията поема правилните рискове в точния размер, за да контролира загубите. Управлението на риска трябва да бъде вградено в работата на организацията към всяка работна функция. По този начин управлението на риска се вписва в организационната култура.

Важна характеристика на риск интелигентния подход е въвеждането на система за идентифициране и наблюдение на ключовите рискове. Организациите могат да използват тази система за създаване на предсказуем модел на риска. По този начин се улеснява приемането на стратегически решения, както и ефективно и навременно разпределение на финансовите ресурси. Риск интелигентно предприятие се основава на три основни елемента (Reimagining the Risk 2019):

- Система за управление на риска. Това е технологична платформа, която комбинира човешкия опит с данните за риска и анализ, за да се генерира информация за него. Тази всеобхватна система включва рамката, хората и инструментите, които събират информация за риска и я структурират последователно. Това позволява измерване на рисковете за цялата организация и предоставяне на навременна информация за вземане на решения.

- Интегрирана програма за осигуряване управлението на риска. Тя е необходима, за да се повиши ефективността на управлението на риска. Добре разработените и интегрирани програми за осигуряване управлението на риска могат да намалят разходите за дейностите на организацията, като същевременно осигуряват по-високо качество в дейностите по управление на риска.

- Ефективно управление. Рамката за ефективно управление се състои от структури, които позволяват на ръководството да изпълнява предпочитаната стратегия в рамките на търговските и регулаторни граници за подобряване на стратегическите цели. Тя дава и възможност на ръководството да осигурява информиран надзор на риска и да гарантира, че съществуващите структури са приведени в съответствие със стратегията, културата и апетита към риск.

Всяка организация осъзнава значението на интелигентното управление на риска, но въпреки това още в началните етапи от своето развитие се сблъсква с проблеми. Сравняването на съществуващата култура с други влиятелни фактори, като управление, политики и процедури, компетентност, взаимоотношения, ефективност и отчетност, ще помогне на ръководство да разбере

текущото състояние. Това позволява да се въздейства върху рисковата култура на организацията, което може да бъде постигнато чрез определяне на цели, провеждане на анкети и интервюта, анализ на пропуски, определяне на приоритети на действия, включване на препоръки и проследяване на ефективността на стратегията (Kaufman, Appikonda 2015).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предизвикателствата на демографските и социално-икономическите фактори, дигитализацията и новите технологии поставят все повече изисквания към организациите. Някои от основните фактори, които влияят върху интелигентните решения за поемане на риск, включват управление на таланти, обучение и образование, квалификация на персонала, лидерство и способността на организацията да взема решения, основани на риска. Следователно ефективното управление на риска изисква интелигентно управление на риска. Това е подход, който се стреми да вгражда подходящи процедури за управление на риска във всички звена на организацията. Това е възможно чрез оценка на риска, цялостно проектиране и изпълнение на програма по неговото управление.

REFERENCES

1. **Pencheva, I. 2004.** Organizational behavior. V. Tarnovo: Abagar, p.135. (in Bulgarian).
2. **Penchev, P. 2008.** Organizational development. V. Tarnovo: Abagar, p. 13; pp. 32 (in Bulgarian).
3. **Kaufman, C., S. Appikonda, 2015.** Creating a Risk Intelligent Organization, viewed 17 June 2020 <<https://www.riskmanagementmonitor.com/creating-a-risk-intelligent-organization/>>
4. **McCaw, M, 2019.** Risk management: new challenges, opportunities, and software, 2 July 2019, viewed 9 June 2020 <<https://www.bobsguide.com/guide/news/2019/Jul/2/risk-management-new-challenges-opportunities-and-software/>>
5. **Reimagining the Risk Intelligent Enterprise**, 2019, viewed 10 June 2020 <<https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2019/03/10/reimagining-the-risk-intelligent-enterprise/>>
6. **Risk intelligent enterprise.** viewed 9 June 2020, Deloitte, 2014. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_RiskIntelligentEnterprise_24032014.pdf>
7. **Risk intelligence: harnessing risk, exploiting opportunity**, 2014, viewed 9 June 2020 <<https://www.complianceweek.com/>>
8. **Vitters, C., 2019.** A Risk Intelligent Approach to Risk Governance, viewed 10 June 2020 <<https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2019/02/05/a-risk-intelligent-approach-to-risk-governance/>>

За контакти:

Даниела Йорданова, главен асистент, доктор
Служебен адрес: В. Търново, ул. „Г. Козарев“ 1А
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет
катедра „Стопанско управление“
Ел. поща: daniela.yordanova@ts.uni-vt.bg
